

# archivos analíticos de políticas educativas

Revista académica evaluada por pares, independiente, de  
acceso abierto y multilingüe



aape | epaa

Arizona State University

Volumen 27 Número 144

11 de noviembre 2019

ISSN 1068-2341

## Reformulando la Comunicación Institucional de la Universidad Pública Española desde el Enfoque de la Comunicación Participativa

*Esther Simancas González*

Universidad de Cádiz

España



*Marcial García López*

Universidad de Málaga

España

**Citación:** Simancas-González, E., & García-López, M. (2019). Reformulando la comunicación institucional de la universidad pública española desde el enfoque de la comunicación participativa. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(144).

<https://doi.org/10.14507/epaa.27.4359>

**Resumen:** La teoría y la práctica de la comunicación institucional de las universidades públicas en España tienen un marcado carácter corporativo e instrumental. En esta investigación se discute la posibilidad de implementar una planificación y gestión comunicativa centradas en priorizar procesos comunicativos más horizontales y participativos. Para ello, se realiza un estudio cualitativo empleando la técnica del panel Delphi con 10 investigadores e investigadoras destacadas de universidades españolas, cuyas líneas de investigación están enmarcadas en la comunicación participativa o para el cambio social. El estudio evidencia que la apuesta por un modelo de comunicación institucional universitaria participativa requeriría el convencimiento y la implicación de la comunidad universitaria al completo y conllevaría que se estableciesen procedimientos y

Página web: <http://epaa.asu.edu/ojs/>

Facebook: /EPAAA

Twitter: @epaa\_aape

Artículo recibido: 16-11-2018

Revisiones recibidas: 17-06-2019

Aceptado: 02-10-2019

mecanismos que garanticen la transversalidad de la comunicación así como la presencia activa de los diferentes grupos intra y extrauniversitarios que conforman la institución en el diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación de la comunicación institucional.

**Palabras clave:** Comunicación institucional; Comunicación participativa; Gestión de la Comunicación; Universidad pública; España

### **Institutional communication at Spanish public universities from the approach of participatory communication**

**Abstract:** The theory and practice of institutional communication at public universities in Spain have a strong corporate and instrumental character. In this study, we discuss the possibility of implementing a communicative planning and management focused on prioritizing more horizontal and participative communication processes. For that purpose, a qualitative study was carried out with a Delphi panel of 10 researchers from Spanish public universities specialized in participatory communication and communication for social change. The study suggests that the implementation of participative university institutional communication would require the conviction and involvement of the entire university community. It would lead to the establishment of procedures and mechanisms that guarantee the transversality of communication, as well as the active presence of different intra- and extra-university groups in the diagnosis, design, execution, and evaluation of institutional communication.

**Key words:** Institutional Communication; Participatory communication; Communication management; Public universities; Spain

### **Reformulando a comunicação institucional da universidade pública espanhola a partir da abordagem de comunicação participativa**

**Resumo:** A teoria e a prática da comunicação institucional das universidades públicas em Espanha têm forte caráter corporativo e instrumental. Esta pesquisa fala sobre a possibilidade de implementar um planejamento comunicativo e gestão focada na priorização de processos de comunicação mais horizontais e participativos. Para isso, é realizado um estudo qualitativo utilizando a técnica do painel Delphi, com 10 investigadores e investigadoras destacados nas universidades espanholas, cujas linhas de pesquisa são enquadradas na comunicação participativa ou na mudança social. O estudo mostra que o compromisso com um modelo de comunicação institucional universitária participativa exigiria a convicção e envolvimento da comunidade universitária como um todo e envolveria o estabelecimento de procedimentos e mecanismos que garantissem a transversalidade da comunicação, bem como a presença ativa de diferentes grupos. intra e extrauniversitários que compõem a instituição no diagnóstico, desenho, execução e avaliação da comunicação institucional.

**Palavras-chave:** Comunicação institucional; Comunicação participativa; Gestão de Comunicação; Universidade Pública; Espanha

## Introducción

Este trabajo avanza y aporta nuevos resultados a investigaciones previas (Simancas-González & García-López, 2016, 2017) a propósito de la comunicación institucional en las universidades públicas españolas, a partir de las cuales se pudo comprobar que la tendencia de los últimos años es la apuesta por una comunicación institucional centrada en la creación de marca universitaria<sup>1</sup>, en un contexto universitario marcado por la incorporación del capitalismo cognitivo (Montenegro-Martínez & Pujol-Tarrés, 2013). Este proceso parece inaugurar no solo una forma de legitimar la mercantilización de la universidad profundizando la idea de la formación universitaria como un mercado marquista, sino de desnaturalizar el carácter transformador, social y democrático que deberíamos exigirle a la institución, en tanto organismo público, productora de conocimiento y mediadora cultural (Vila, 2012).

La propuesta se centra en comprender cómo se viene incorporando la comunicación en la gestión de la universidad pública y, por ende, qué tipo de universidad contribuye a construir y legitimar. En este texto, nos centramos en debatir sobre la legitimidad y posibilidad de apostar por un modelo de comunicación institucional universitaria desde el enfoque de la comunicación participativa (Gumucio-Dragón, 2011; Kaplún, 1998; Morris, 2005; Servaes, Jacobson & White, 2002; Tufte & Mefalopulos, 2009).

Entendemos que la comunicación institucional actúa como factor de construcción y dinamización democrática y que su gestión ha de desbordar los fines instrumentales en beneficio de una mayor porosidad, en términos de participación, diálogo y pluralismo, lo que repercutiría en la construcción de una universidad pública más democrática, con un mayor compromiso social y, seguramente, más autónoma de las demandas conformadas desde el mercado.

## Revisión de la Comunicación Institucional Universitaria desde un Enfoque Social y Participativo

Me gustas democracia pero estás como ausente.

(Escrito anónimo, acampada 15M-Movimiento Democracia Real Ya, Mayo, 2011)

Resulta sorprendente comprobar en la revisión de la literatura de ámbito español sobre comunicación institucional de la última década (Jurado-Rodas, 2016; Peña, Pacheco & Martínez, 2012; Sotelo-Enríquez, 2008), y de manera específica en la que trata la comunicación institucional universitaria (Carrillo-Durán, Castillo-Díaz & Blanco-Sánchez, 2013; De-Aguilera-Moyano, Farias-Batle & Baraybar-Fernández, 2012; García-García, 2018; Losada-Díaz, 2010)<sup>2</sup>, que de forma casi generalizada y sin apenas ningún cuestionamiento crítico se emplee terminología, conceptos y prácticas comunicacionales tomadas directamente del campo del *corporate* o bien de la publicidad en su sentido más instrumental. Pero esta tendencia no es específica del contexto español, si no que podemos encuadrarla dentro del marco hegemónico internacional de los estudios sobre comunicación universitaria, que dan prioridad al *management* y al *marketing* (Clark, Fine & Scheuer,

<sup>1</sup> Las estrategias de comunicación institucional de las universidades públicas se centran en proyectar una imagen positiva, para lograr una mayor notoriedad y lograr una posición de liderazgo en un entorno cada vez más competitivo (Simancas-González & García-López, 2017).

<sup>2</sup> Aunque la bibliografía es mucho más amplia, con estas referencias se ha intentado ofrecer una visión diacrónica representativa de los últimos años.

2017; Chapleo, 2010; Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Moogan, 2011; Nguyen; Melewar & Hemsley-Brown, 2019; Plewa, Ho, Conduit & Karpen, 2016).

No nos cabe duda que esto tiene relación directa con, a su vez, la ausencia de alusiones a la cultura democrática, a la participación real y efectiva de la ciudadanía como clave constitutiva y que otorga sentido a la propia comunicación institucional.

Por otra parte, aunque en estos escritos se ha detectado una mayor preeminencia del uso del término ‘comunicación corporativa’, hemos apreciado que se emplean indistintamente y como conceptos intercambiables de ‘comunicación corporativa’, ‘comunicación institucional’ o ‘comunicación organizacional’, contribuyéndose a que se desvinculen de cualquier sentido social y público. Todo indica una tendencia en la que, tal como señala Benavides-Delgado (2010), prevalece la gestión y la comunicación de marca. En este sentido también se expresó Villafañe-Gallego (2004, p. 23) al identificar esta tendencia como “el último salto evolutivo, el de la gestión de los intangibles empresariales, entre los cuales la reputación se entiende como el desiderátum de todos los demás”.

Como resultado de este escenario de confusión terminológica y conceptual, cuando se emplea “comunicación institucional” no se alude exclusivamente a la gestión de la comunicación por parte de los organismos públicos si no que se engloba a entidades de todo tipo. De hecho, el marco teórico y la gestión de la comunicación institucional se plantean en el contexto de los modelos de comunicación empresariales, sin aportar un modelo específico que tenga en cuenta el sentido social, público y conectado directamente con el funcionamiento democrático de nuestras sociedades de las instituciones y organismos públicos.

Quizás, todo esto tiene que ver con esa deriva de las empresas a presentarse con cierto compromiso ético, ya que en la coyuntura actual su reputación está condicionada en gran parte por la credibilidad de su imagen como agentes y sujetos sociales, intentando legitimar la ocupación del espacio público de intervención y negociación social de las propias instituciones públicas, además de presentarse explícitamente como agentes de cambio social (Kolster, 2012; León, 2014).

Ante este conjunto de circunstancias, no podemos obviar el hecho de que con el final de la dictadura franquista, la comunicación de las administraciones públicas en nuestro país jugó un papel de gran importancia en la transición democrática, debido a que durante los primeros años de la democracia la comunicación institucional se gesta como “una forma emergente y, si no nueva, al menos renovada, de presencia de la ciudadanía en el espacio público, de la que se demanda, por medio de esa comunicación, un papel activo en la construcción de la nueva sociedad democrática” (García-López, 2007, p. 291).

La comunicación institucional, por tanto, actuó como un nuevo factor que se introdujo en las condiciones de funcionamiento de la democracia. Al fin y al cabo, la comunicación de las administraciones públicas se constituye como escenario que pone en común causas y problemas sociales. Sin embargo, desde la década de los 80 hasta hoy en día, el camino recorrido por la comunicación institucional parece haber estado marcado por una redefinición de las cuestiones públicas en categorías publicitarias, marcando así el auge de las estrategias publicitarias en el seno de las instituciones públicas (Debray, 1995; Habermas, 1981). En palabras de Caro-Lamela (2007, p. 101),

la práctica totalidad de las instituciones (...) tienden a reinventarse a si mismas como *marcas corporativas* siguiendo el modelo de la marca comercial y, en consecuencia, *el modo de hacer publicitario termina por convertirse en el «lenguaje social dominante»*, al tiempo que la publicidad se hace omnipresente en la existencia de los individuos y en todo tipo de ambientes y escenarios sociales.

Como consecuencia de ello, la comunicación institucional, en forma de comunicación corporativa y publicitaria, ha venido ocupando progresivamente el lugar de los espacios y los procesos que

resultan necesarios para la construcción democrática de la sociedad. Siendo así, usurpa los procedimientos democráticos de discusión y debate, dejando vacía de contenido y sentido la noción de cultura democrática. Desde nuestro punto de vista, esta situación plantea cuestiones especialmente graves sobre el desarrollo de nuestros sistemas democráticos. Al fin y al cabo, podemos decir que la comunicación institucional expresa formas de ser y ejercer la ciudadanía, en la medida en que tiene una relación profunda con las propuestas de nuevas actitudes con las que cada individuo construye su propia competencia pragmática como ciudadano o ciudadana (Marinas-Herreras, 1994). La comunicación institucional, por tanto, conforma el nuevo modo en que nos observamos, nos comprendemos y actuamos como tales. Esta idea emana de cierta teoría de los medios de comunicación según la cual la comunicación interviene en los procesos de socialización de los individuos, se utiliza como base para reflexionar sobre nosotros mismos, sobre los otros y sobre el mundo al que pertenecemos, ya que la comunicación determina, en gran medida, los sistemas simbólicos de representación y la cultura de los colectivos sociales con una fuerte dimensión de anclaje en la realidad (Benavides-Delgado, 1997; Sierra-Caballero, 2009; Thompson, 2003).

A pesar de todo ello, como venimos señalando, las preocupaciones de los investigadores y académicos, además de las de los DIRCOM<sup>3</sup> y otros profesionales de la comunicación, siguen sin moverse fuera del territorio de los contenidos de los mensajes o de los objetivos de la comunicación institucional (Simancas-González & García-López, 2017), sin plantearse el hecho de que hoy por hoy, la comunicación institucional está estructurando, cada vez más, los modos de afrontar las cuestiones que afectan a nuestras sociedades y el modo de comunicación entre los ciudadanos y las instituciones públicas desde una lógica tecnocrática. De esta manera, lo que se está haciendo es hurtar a la ciudadanía la capacidad de intervenir de manera activa como un actor más en el proceso sociopolítico de construcción en común de nuestro destino desde la creación de imaginarios propios, valores comunes, y de nuevas apuestas colectivas. En definitiva, se le quita importancia a la participación.

En el marco de esta situación, nuestra apuesta pasa por desplazar el lugar de reflexión para pensar la comunicación institucional como un espacio de lo público no solo como lugar donde las instituciones públicas velan por su imagen o en el mejor de los casos por el interés general, sino, especialmente, como lugar de la comunicación entre los individuos, los grupos y las propias instituciones. Hablamos, por tanto, de participación ciudadana. Lo que nos lleva necesariamente a incorporar en la comunicación institucional las claves de lo participativo. Precisamente, esta necesidad adquiere un carácter especial en el ámbito de la comunicación institucional universitaria, de manera específica en la universidad pública, por el hecho de su incuestionable valor estratégico en el desarrollo humano de cualquier sociedad (UNESCO, 2009) y, por tanto, por su vocación social como productora de conocimiento, lo que solo adquiere sentido en la medida en que se materializa en un compromiso de intercambio y transferencia de ese conocimiento para ponerlo al servicio de la mejora de la sociedad y de las personas (De-Sousa-Santos, 2005). Se hace evidente y resulta urgente la necesidad de pensar la comunicación institucional universitaria desde conceptos e ideas más participativas que favorezcan una nueva cultura democrática de la corresponsabilidad en la universidad pública, cuestión que hasta ahora no había sido abordada. Hablamos necesariamente de redefinir la comunicación institucional universitaria más allá de sus objetivos instrumentales, que suelen ser el centro epistemológico de los textos e investigaciones al uso, es decir, en los términos de un proceso de comunicación colectiva y horizontal capaz de ahondar la democracia en la institución universitaria con el objetivo de asegurar la participación política (en su sentido lato) de todos los miembros y colectivos que componen la institución universitaria, incluida la comunidad en la que se

<sup>3</sup> Acrónimo empleado para designar a los directores y directoras de comunicación.

inserta la misma, además de garantizar la efectividad de sus derechos como miembros de la citada institución pública.

El inicio del debate en torno a la conceptualización de la comunicación participativa y la conformación de su praxis se sitúa en América Latina en los años 50, en el contexto de la expansión de los primeros programas de desarrollo ideados por EEUU recurriendo a estrategias comunicativas, tal como apunta Barranquero-Carretero (en prensa), de orden propagandístico. A partir de ahí, y frente a ese contexto comunicativo, comienza a tomar cuerpo una perspectiva mucho más participativa de la comunicación con las aportaciones de autores del Sur como Freire (2002), Kaplún (1998), Beltrán-Salmón (2016) o Díaz-Bordenave (1989).

Este conjunto de autores, ideas y todas las discusiones a las que dieron lugar tienen como hito la publicación del informe MacBride (1980), *Un solo mundo, voces múltiples*, un texto que incorpora la comunicación participativa como clave fundamental, junto a políticas de comunicación que la favorezcan, para asegurar la voz de la ciudadanía más allá de la concentración mediática, además de como estrategia para controlarla. Otorgando a las instituciones educativas un rol protagonista, incorporando en el marco de la participación a la educomunicación, lo que legitima y exige un desarrollo de la comunicación participativa en el contexto de la comunicación institucional universitaria, “al preparar un enfoque futuro de la comunicación basado en la participación, las diferentes instituciones de educación formal y no formal se sitúan en el corazón mismo de esta gran utopía, en la cual cada uno podría llegar a ser simultáneamente productor y consumidor de la información”(MacBride, 1980, p. 62).

Asimismo, la idea de la comunicación institucional participativa en el espacio universitario se nutre a su vez de la comunicación como un derecho universal (León, 2013) y del concepto de procomún como la idea de la reapropiación pública de lo público (García-Puchades & Mijo-Miquel, 2016), es decir, pensando también la comunicación como un bien público que al ser de todos no es de nadie, y que, por tanto, hay que entender como un proceso en permanente construcción que profundiza nuestra condición de ciudadanía y la dignidad de cada uno de los individuos que ostentamos el derecho a participar de ese proceso. Para Del-Valle-Rojas (2007, p. 19), hablar de comunicación participativa

supone pasar de la lógica vertical a la horizontal, de los productos a los procesos, de las propuestas a corto plazo a las propuestas a largo plazo, de las dinámicas individuales a las colectivas, de las condiciones de las entidades que financian a las necesidades de las comunidades, del acceso a la participación, de la instrucción difusional a la educación comunicacional.

La gran aportación de la comunicación participativa se centra en la capacidad de dinamizar el tejido social de forma que el proceso participativo sea un espacio que garantice la presencia activa de los diferentes colectivos y actores implicados, asegurando la mayor diversidad posible, lo que no tiene tanto que ver con el número de actores como con el número de visiones y propuestas (Allegretti, García-Leiva & Paño-Yáñez, 2011).

En un modelo de estrategia participativa (Miguel-de-Bustos, 2007) impera la horizontalidad, se participa desde la comunicación interpersonal, su desarrollo radica, entre otras cosas, en la democratización, en la que lo importante es el proceso, a través de la movilización de la comunidad y la participación, a través de asambleas y encuentros o cualquier otra forma que favorezca la deliberación colectiva, usando además los instrumentos más convencionales del modelo difusionista: *mass media*; márketing social; entretenimiento educativo; etc.

La comunicación participativa es, por tanto, de carácter holístico, porque implica no solo a toda la organización, sino también al resto de miembros de la comunidad en que se integra la misma;

y tanto profesionales como destinatarios, además del resto de actores sociales, participan en el proceso comunicativo y en el diseño de las estrategias y planes de comunicación.

Pero no cabe duda que el desarrollo de nuevas prácticas comunicativas participativas en el contexto de la universidad pública exige unas condiciones previas para que cualquier experiencia de este tipo pueda cristalizar e implementarse.

La condición previa de cualquier proceso participativo, tal como apunta Hatzfeld (2007, p. 176) reside en la creación de una dimensión cívica, la voluntad de participación de los diferentes actores no nace sola, “sino que debe construirse, debe convertirse en el primer desafío de esas forma de democracia”. La primera pregunta, tal como la expresa también Hatzfeld (2007) es: ¿Cómo convertir en agentes a las personas? No se presupone el deseo de participar o la comprensión de que las decisiones resultado de un debate colectivo son factibles y más deseables, esa voluntad son el resultado de un proceso.

De igual forma, resulta imprescindible, como condición previa, valorar en qué medida y en qué sentido debería buscarse un cambio en la estructura y cultura de la propia organización, en nuestro caso, la universidad pública.

Siguiendo a Allegretti, García-Leiva y Paño-Yáñez (2011), las condiciones de partida necesarias para el desarrollo e implementación de un proceso participativo se pueden concretar en: voluntad política sostenida; conectar con el tejido social más activo para catalizar y mantener vivo el proceso, además de favorecer el contagio y la apropiación del mismo, que podrá ir desde la curiosidad a la implicación; interés en capacitar a todos los actores implicados (alumnado, profesorado, estamentos políticos, PAS); información y difusión, de manera que la participación sea lo más diversa e inclusiva posible; definir las reglas del proceso; honestidad y transparencia en la gestión de la Institución.

## Preguntas y Objetivos de la Investigación

La comunicación es uno de los elementos centrales que debería abordarse para el desarrollo y consecución de una universidad pública democrática y participativa (Chomsky, 2014), entendiendo que esta puede ser clave para inducir o bloquear una universidad “sobre la base de un ‘pluralismo constructivo’” (García-López, 2007, p. 295). Si bien se han realizado propuestas para la construcción y el desarrollo de otro modelo de universidad pública más democrática y comprometida, como la de Martínez-Usarralde., Lloret-Catalá, y Mas-Gil (2017) o la de Díez, Guamán, Jorge y Ferrer (2014); esta cuestión no se ha abordado específicamente desde el ámbito comunicativo. Es por ello por lo que pretendemos realizar una revisión crítica de la estrategia y gestión de la comunicación institucional de las universidades públicas para proponer una mirada renovada de la misma, entendiéndola como herramienta y espacio para la participación social y la construcción colectiva.

En este sentido, esta investigación tiene una clara vocación social. Siguiendo a Ibáñez (1996, p. 59), la naturaleza misma de la ciencia es su compromiso social y su dimensión transformadora un investigador extrae información mediante las observaciones y devuelve neguentropía mediante la acción. Participa visiblemente en la observación (...) pero los dispositivos de investigación social implican una acción sobre la sociedad que transforma la sociedad. Tienen una cara visible semántica (observación) y una cara invisible pragmática (acción): respectivamente lo que dice y lo que hace la investigación.

Al margen de las diferencias, las universidades públicas<sup>4</sup> comparten una serie de rasgos definitorios que hacen que esta requiera de un modelo de comunicación propio, que exceda la lógica corporativa. Su carácter público, sus funciones de docencia e investigación; su estructura, especialmente compleja, su forma gobierno y su amplio y diverso mapa de públicos son algunas de las singularidades compartidas por todas las universidades públicas del Estado. “La especial naturaleza y características de la estructura universitaria la convierten en un ámbito muy particular para el estudio de la comunicación institucional tanto a nivel interno como externo, lo que condiciona la formación de un modelo de comunicación válido para este tipo de organizaciones” (Losada-Díaz, 2002, p. 145).

Así pues, las preguntas de investigación que impulsan este trabajo son:

- ¿Qué tipo de comunicación institucional puede contribuir a impulsar una universidad pública más abierta e inclusiva?
- ¿Qué modelo comunicativo puede favorecer que la universidad pública sea un agente de transformación social y construcción democrática?

Atendiendo a estas preguntas, los objetivos marcados son los siguientes:

- Identificar nuevos ámbitos de reflexión y debate en torno a la comunicación institucional universitaria.
- Discutir el modelo de comunicación institucional de las universidades públicas españolas desde la perspectiva de la comunicación participativa.
- Debatar cómo implementar un diseño y una gestión comunicativa centrados en priorizar procesos de intercambio y participación en las universidades públicas españolas.

## Metodología

Para poder responder a las preguntas planteadas y alcanzar los objetivos, se ha empleado como técnica de investigación el panel Delphi, realizado *online* con un grupo de académicos y académicas pertenecientes a distintas universidades públicas del estado español, con una carrera investigadora destacada en el ámbito de la comunicación participativa y para el cambio social<sup>6</sup>, con un mínimo de 5 publicaciones de impacto JCR y SCOPUS. No se ha incluido en el panel a personal investigador de otros países que trabajan en el mismo ámbito porque otro de los criterios en la selección de los y las panelistas ha sido que conociesen el sistema universitario español en primera persona, formando parte de él. Tampoco se ha contactado con expertos y expertas en comunicación institucional, ni específicamente en comunicación institucional universitaria, puesto que lo que se buscaba, esencialmente, era llevar a cabo una revisión y una reformulación del concepto y las prácticas de la comunicación institucional universitaria desde la perspectiva crítica y social que venimos exponiendo.

El número total de expertos y expertas que han participado en el panel es de 10. Al conformar un grupo homogéneo, “no tiene gran interés aumentar el número de participantes, ya que

<sup>4</sup> Según el Ministerio de Educación hay 50 universidades públicas, siendo tres de ellas de carácter especial.

<sup>5</sup> 1) Universidad Autónoma de Barcelona; 2) Universidad Carlos III; 3) Universidad Complutense de Madrid; 4) Universidad de Barcelona; 5) Universidad de Málaga; 6) Universidad del País Vasco; 7) Universidad de Sevilla; 8) Universidad de Valencia; 9) Universitat Jaume I de Castello; 10) Universidad Rey Juan Carlos.

<sup>6</sup> Comunicación para el cambio social; comunicación social; educomunicación; publicidad social; movimientos sociales.



pocas ideas nuevas se generan en grupos homogéneos por el simple hecho de aumentar su número” (Marchena-Navarro, 1990, p. 33).

El método Delphi tiene como objeto la obtención de un consenso de un grupo de expertos mediante cuestionarios secuenciales, sin que exista comunicación entre ellos (Uhl, 1991). Puede afirmarse que aprovecha la sinergia del debate en grupo y que elimina o minimiza alguno de los inconvenientes que puede generar la interacción cara a cara, como la influencia de sujetos dominantes, la presión del grupo o el ruido semántico.

Esta técnica es una de las estrategias más empleadas para estudios evaluativos y de carácter prospectivo (Martínez-Piñero, 2003), siendo idónea para realizar una evaluación cualificada cualitativa desde la perspectiva de la comunicación participativa, de lo que se viene haciendo en el ámbito de la comunicación universitaria y, dada la falta de documentación científica, para detectar los ejes primordiales sobre los que edificar una propuesta estratégica comunicativa de carácter social y participativo para las universidades públicas.

En cuanto al diseño del cuestionario, se han tomado como referencia a Beltrán-Salmón (2016); Durán-Mañes (2005); Harnecker y Bartolomé (2015); Sanders y Canel (2013); así como los resultados de trabajos anteriores que abarcan el mismo objeto de estudio (Simancas-González y García-López, 2016; 2017).

La encuesta se organizó en dos módulos para lograr el consenso de los y las especialistas en la:

- Valoración del papel y el estado de la comunicación en la universidad pública (Módulo 1).
- Prospección para una comunicación democrática y participativa en la universidad pública (Módulo 2).

En total, los expertos tenían que valorar 50 propuestas: 26 en el primer módulo y 24 en el segundo. Su estructura, de forma más detallada, se muestra a continuación (tabla 1):

Tabla 1

*Estructura del cuestionario del panel Delphi*

<b>Módulo 1. El papel de la comunicación en la universidad pública (26)</b>
Objetivos de comunicación de las universidades públicas (7)
Problemas de comunicación de las universidades públicas (10)
Aportaciones de la comunicación participativa al proyecto universitario (9)
<b>Módulo 2. Soluciones para una comunicación democrática y participativa en la universidad pública (24)</b>
Planificación estratégica de la comunicación (8)
Departamentos o gabinetes de comunicación (9)
Condicionantes para una comunicación participativa (7)

*Nota: elaboración propia.*

El formato de respuestas empleado fue el de respuesta escalar (de 1 a 5; correspondiendo 1 a “Totalmente en desacuerdo” y 5 a “Totalmente de acuerdo”), el más utilizado en la técnica Delphi, al facilitar tanto la contestación del cuestionario como el análisis de los resultados (Landeta, 1999), aunque también se contemplaba la posibilidad de que en cada apartado se pudieran hacer comentarios.

El consenso se estableció previamente y se daría cuando se produjera en las respuestas de los expertos y expertas una desviación estándar igual o menor a 1 punto. Dado que las preguntas se corresponden con una escala de 1 a 5, la desviación típica de una unidad supone un 20% de desviación respecto al rango total de las posibles respuestas.

## Resultados

Los resultados se presentarán en diferentes apartados, organizados atendiendo a la tabla 1, que dan cuenta de los temas abordados y discutidos por los y las panelistas.

Como ya se ha señalado, los expertos y expertas tenían que valorar 50 propuestas. Tras la primera ronda se había alcanzado el consenso en 41. Por ello, se realizó una segunda ronda, quedando finalmente 6 puntos sin consensuar. Entendiendo que no iba a haber una mayor homogeneidad en las respuestas, con base en los comentarios que aportaron, se da por finalizado el proceso, teniendo una duración de 5 meses.

Tal como puede comprobarse en la siguiente tabla (tabla 2), donde se produce mayor controversia en las respuestas es en el apartado referente al “departamento de comunicación”, donde se discuten cuestiones tales como la ubicación o dependencia de este órgano o el papel que juega el DIRCOM. En el resto de apartados se alcanza el consenso en el 92,7% de los casos.

Tabla 2

*Grado de acuerdo en cada apartado del cuestionario en la segunda vuelta*

Partes del cuestionario	Nº ítems	Nº Consenso	Grado de acuerdo
Objetivos de comunicación	7	7	100%
Problemas de comunicación	10	9	90%
Soluciones comunicación participativa	9	8	90%
Planificación estratégica	8	8	100%
Departamento de comunicación	9	6	66,6%
Condicionantes comunicación participative	7	6	90%

*Nota:* elaboración propia.

## El Papel de la Comunicación en la Universidad Pública

**Objetivos de comunicación de la universidad pública.** El 100% de panelistas destaca la necesidad de que la comunicación universitaria contemple como objetivo prioritario la participación de todos los agentes internos y externos que conforman la universidad. A diferencia de los objetivos a los que de facto responde la comunicación universitaria, principalmente mejora de imagen de marca y reputación (Simancas-González & García-López, 2017), se considera esencial que la comunicación universitaria fomente el diálogo, esto es, se centre en la conformación de un proyecto universitario compartido por la comunidad universitaria y participado por los agentes sociales. Por tanto, la participación se conforma como el pilar fundamental sobre el que pivota la comunicación institucional concebida desde una óptica más social y colectiva.

En segundo término, con base en las puntuaciones ofrecidas, 4,8 puntos de media y 0,42 de desviación en las respuestas en ambos casos, las expertas y expertos consideran prioritario que la comunicación de la universidad pública apueste, por una parte, por informar de las actividades que desarrolla la institución y, por otra, por democratizar la ciencia y la investigación. Podría decirse que sendos objetivos derivan del carácter público de la institución; asimismo, se puede añadir que son subsidiarios del primero, ya que no solo responden a la transparencia y a la rendición de cuentas,

sino que al promoverse el conocimiento de la universidad y de lo que hace, se sientan las bases para que se tejan redes de confianza y puedan desarrollarse procesos comunicativos.

Los expertos puntúan en cuarto lugar, con un 4,6 puntos de media, la siguiente propuesta: “Contribuir a generar debate social, visibilizar y problematizar situaciones, tensiones y necesidades de la universidad y su contexto”. Este objetivo comunicacional busca que la universidad sea generadora e interlocutora válida en los procesos de debate social. Como entidad pública en la que se crea y difunde conocimiento se estima indispensable que pueda contribuir a que se comprendan en su complejidad los problemas sociales, específicamente, aquellos que atañen a la universidad pública. Esto, simultáneamente, repercutiría en un mayor apoyo social y defensa de la universidad pública.

Finalmente, los expertos y expertas advierten que la comunicación universitaria no debería regirse por criterios instrumentales. El 90% ha votado con 3 puntos o menos puntos la propuesta “crear una marca universitaria diferenciada y competitiva” y los comentarios aportados son del tipo: “entiendo que la comunicación de una institución pública dedicada a la educación no debe gestionarse como una marca empresarial o corporativa, sino que tiene ciertas características específicas relacionadas con su situación y objetivos que exceden la lógica mercantil”.

**Problemas de comunicación de la universidad pública.** Los y las panelistas creen que el mayor problema de la comunicación universitaria es el carácter unidireccional de la misma, al obtenerse en este caso la mayor puntuación (5 puntos) y el consenso más elevado (0,483). Si se tienen en cuenta los comentarios aportados, la comunicación institucional universitaria es además de unidireccional: vertical, instrumental y corporativa. “La comunicación está en manos de la jerarquía institucional”; “La comunicación universitaria se ha dedicado tradicionalmente a dos cuestiones: captación de nuevos clientes (estudiantes) y difusión de mensajes rectorales”; “Creo que el problema es de cultura organizacional. Es muy corporativa, incluso empresarial, más que participativa y de legitimización de la creación del conocimiento”.

Siguiendo este hilo, no es de extrañar que el ítem “la gestión de la comunicación en la universidad da prioridad a las necesidades del equipo de gobierno” obtuviese un consenso bastante alto (0,6992) y una media de 4,4 puntos sobre 5 (valor máximo). Otro problema de comunicación de la universidad pública considerado por los expertos y expertas de primer orden es que “existe un gran déficit en la comunicación de la ciencia”. El 90% está de acuerdo con esta afirmación, aunque el porcentaje baja en un 20%, ante el enunciado: “La ausencia de innovación comunicativa es uno de los déficits de la comunicación institucional universitaria”. Aun así, se puede afirmar que de forma general el panel opina que es necesario comunicar de otra manera.

Atendiendo a los datos, tanto a la frecuencia en los valores 4 y 5 como al nivel de consenso (0,632), el tercer problema más importante para los y las encuestadas es la falta de cohesión interna en el seno universitario. Asimismo, con una puntuación media de 4,2 puntos, creen que la universidad está alejada de la ciudadanía.

Con esto podría decirse que, para los y las expertas consultadas, el foco de los problemas de comunicación de las universidades públicas se encuentra esencialmente en el carácter instrumental y unidireccional de la misma y en su escasa o nula capacidad de involucrar a la comunidad universitaria y conectar con la sociedad. Esto explica que hayan marcado como objetivo prioritario de la comunicación universitaria la participación.

Por otra parte, dan menos importancia, al puntuarlas de media por debajo del 3, a otras cuestiones como la escasa o nula estabilidad estratégica y de continuidad en la gestión de la comunicación o la escasez de recursos destinados a la comunicación. Al respecto, es interesante señalar que precisamente estas fueron consideradas por los DIRCOM de las universidades públicas los principales problemas de comunicación (Simancas-González & García-López, 2017); por

ejemplo, subrayaron que la competencia entre universidades y la saturación del sistema universitario eran graves problemas de comunicación de las universidades públicas; el panel, por su parte, lo puntúo de media con 2,4 puntos.

No ha habido consenso ante la afirmación “la universidad está alejada y desconectada de la sociedad”, al producirse un 1,317 puntos de desviación en las respuestas. Si bien, la mayoría de las respuestas se agrupan en torno a las puntuaciones más altas, hay dos respuestas en el extremo contrario. Este disenso puede explicarse con una anotación de una experta al respecto: «Estoy de acuerdo con que confluyan universidad pública y sociedad, universidad pública y necesidades sociales, pero ¿debe adaptarse la universidad a las “necesidades sociales” y la “utilidad”? En tal caso, ¿cómo y quién define estas categorías?».

**Aportaciones de la comunicación participativa al proyecto universitario.** Según el criterio del 100% de los expertos y las expertas consultadas, con una puntuación media de 4,9 puntos, la comunicación participativa puede favorecer “que se reconozca el valor social de la universidad pública y no solo se vea como una entidad expendedora de títulos académicos”. A lo que una experta añade: “Legitimar el papel de la universidad en la formación de profesionales y ciudadanos responsables, con capacidad de formación continua, por encima de la formación de mano de obra”.

Con un consenso similar, confirman que la comunicación participativa puede ayudar “a que las personas y grupos involucrados o que estén relacionados con la institución, y la sociedad civil pasen de ser públicos de la comunicación a sujetos protagonistas de la misma” y “a conformar un proyecto universitario de carácter más colectivo y social”.

Del mismo modo, creen que la comunicación participativa puede contribuir “a promover una mayor movilización social en defensa de la universidad pública”. También confirman, 7 de ellos con un 5 (totalmente de acuerdo) y 3 con un 4 (de acuerdo), que la comunicación participativa puede impulsar “un mayor conocimiento de la institución y una mayor confianza en ella”. En este sentido, el modelo de comunicación horizontal que define Beltrán-Salmón (2016) se construye sobre la base de que el acceso a la información (la apertura de canales comunicativos, la transparencia, etc.) es uno de los condicionantes básicos para que pueda ponerse en marcha un proceso de identificación con la propuesta, en este caso con la institución universitaria, y de esta forma pueda producirse una mayor defensa de la misma.

Sí, como vimos, se consensuó que uno de los objetivos de la comunicación institucional universitaria tendría que ser “contribuir a la difusión y democratización de la ciencia y la investigación universitaria”, el 90% (la puntuación 5 tiene 9 votos y la 3, 1 voto) cree que la comunicación participativa puede “promover el acceso y democratización de la ciencia y la investigación, haciéndolos más accesibles”.

Por último, en cuanto a que la comunicación participativa pueda ayudar “a lograr una mayor confluencia entre la misión y fines de la universidad pública y necesidades sociales actuales y futuras”, la desviación de las respuestas es superior a 1 (1,252) y no se alcanza el consenso buscado. El debate que genera este tema ya se ha discutido en el apartado anterior («¿debe adaptarse la universidad a las “necesidades sociales” y la “utilidad”?»).

## **Soluciones para una Comunicación Democrática y Participativa en la Universidad Pública**

**Planificación estratégica de la comunicación.** El 100% de los y las académicas encuestadas opina que “la comunicación debe ser un pilar fundamental de la estrategia global de la universidad pública” y corrobora, al estar totalmente de acuerdo y no existir desviación en las respuestas, que “la comunicación consiste en procesos transversales que atraviesan a toda la organización y toda la comunidad debe participar en su ejecución y puesta en marcha, y no solo el

departamento de comunicación”. Asimismo, suscriben que “los actores principales de la comunicación universitaria son los integrantes de la comunidad universitaria”, oscilando las votaciones entre los 5 y los 4 puntos, con el 80% y el 20% de los votos respectivamente.

Igualmente consideran, con una puntuación media de 4,9 puntos, que es “fundamental impulsar la participación activa de los grupos de interés internos y externos en el diagnóstico y planificación de la comunicación universitaria”, confirmando que “la sociedad civil organizada es uno de los grupos de interés de la universidad”, al estar el 80% de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación.

De nuevo queda patente que, para los expertos y expertas, la comunicación universitaria ha de ser un proceso participativo. Es más, un proceso construido colectivamente junto a la ciudadanía, y en el que la comunidad universitaria no solo debería tener un papel activo en la ejecución de acciones de comunicación sino también en su planificación estratégica, cuestión que, por otro lado, es considerada por los y las panelistas eje cardinal en la gestión de la comunicación universitaria, al suscribir por completo la siguiente afirmación: “la universidad debe tener un plan estratégico, que debe revisarse periódicamente”.

En lo tocante a que “la comunicación institucional universitaria debe otorgar especial importancia a la web y a las redes sociales” la media de las respuestas es 4,3 y la mediana 4,5, por lo que los expertos y expertas están bastante de acuerdo con ella. Se detecta, sin embargo, menos homogeneidad en las respuestas ofrecidas (dispersión de 0,823), hecho que, unido a los comentarios aportados, nos impulsa a reflexionar que los medios, sean cuales sean, no son el centro del debate; de lo que se trata es de crear procesos de comunicación. Es una realidad que internet ha de ser uno de los espacios en los que se desarrolle la comunicación universitaria y, por lo tanto es necesario darle el lugar que actualmente requiere, pero la comunicación no se agota ni se reduce ni a los viejos ni a los nuevos medios.

Por último, en el proceso de planificación de la comunicación, la evaluación de resultados permite medir el grado de consecución de los objetivos, y en tal sentido “la monitorización de los medios de comunicación, de las redes sociales y de la web debería combinarse con métodos cualitativos de evaluación”. Los panelistas creen en un 90% (la puntuación 5 ha obtenido 5 votos; la 4, 2 y 1 persona no ha contestado) que las herramientas de control de resultados no solo han de ser cuantitativas, porque los datos que ofrecen este tipo de mediciones no permiten entender de forma profunda cómo se están desarrollando los procesos comunicativos.

**Departamento de comunicación.** El tema que se va a discutir en estas líneas se centra en cómo gestionar la comunicación en las universidades públicas. Ha sido, con diferencia, el más polémico y debatido de toda la encuesta, específicamente no se ha llegado a acuerdo tras las dos rondas en las ideas relativas a la ubicación y autonomía del departamento de comunicación y del máximo responsable de este cometido dentro de la estructura universitaria.

En lo que sí coinciden los y las encuestadas es en que es necesario que exista un departamento o instancia que gestione la comunicación (puntuación 5 con 8 votos; puntuación 4 con 2), y que lo haga para dar prioridad a la generación de procesos y espacios de participativos, porque del panel también se extrae que “el principal rol del DIRCOM y del resto de integrantes del departamento de comunicación debe ser el de facilitadores y dinamizadores de diálogo y participación”, repartiéndose los votos en este ítem entre los valores 5 (70% votos) y 4 (30% votos). Esto concuerda con la alta puntuación, 4,6 de media, que obtiene la siguiente propuesta: “una de las tareas del departamento de comunicación debería ser transformar la actividad y el conocimiento generados por la universidad en contenidos accesibles y de interés para la comunidad universitaria y la sociedad en general”.

La idea de que “actualmente es fundamental que dentro del departamento de comunicación exista la figura del especialista en medios digitales” es secundada por el 80% de los y las expertas. El mismo porcentaje opina que “el máximo responsable de comunicación debe tener formación y experiencia en comunicación”. Las dos expertas que se sitúan en posición neutra (3 puntos) exponen que lo que prima es esta figura conozca a fondo la institución y sus necesidades, aunque, en palabras de una de ellas “eso sí, debe rodearse de un equipo de especialistas en comunicación”.

Ante el ítem “el máximo responsable de comunicación debe ser un cargo político”, los y las panelistas que no concuerdan con esta opinión arguyen que de esta forma es más probable que la comunicación pueda usarse como una herramienta propagandística del equipo de gobierno, mientras los y las que opinan lo contrario argumentan que “la comunicación no es un asunto instrumental sino estratégico”, y que “la comunicación es claramente política por lo que el responsable debe rendir cuentas también políticamente. Debe ser un cargo de confianza”.

Cuando se les pregunta si el departamento de comunicación debe depender directamente de rectorado, se produce una enorme dispersión en las respuestas (desviación de 1,7288): puntuación 1, 4 votaciones; puntuación 3, 1 votación; puntuación 4, 3 votaciones; puntuación 5, 2 votaciones. No obstante, tras analizar las explicaciones aportadas en la segunda vuelta del panel, se puede inferir que la comunicación es una cuestión estratégica que debería coordinarse, que no depender, con el equipo de gobierno, para que no represente únicamente a sus propios intereses, como suele suceder, como hacen constar los y las panelistas, si no a la comunidad universitaria al completo. Para que esto pueda darse, como sugiere un experto, “puede establecerse un mecanismo de seguimiento y control de la participación de los diferentes colectivos que forman la universidad”, o bien “contar con un vicerrectorado específico de comunicación”, según el 80 % de panelistas (5 puntos: 6 votos y 4 puntos: 2 votos). Atendiendo a sus comentarios: “probablemente esa sea la estructura que garantice la autonomía”; “Más allá de que la comunicación sea un factor transversal a todos los vicerrectorados, el departamento de comunicación debe de tener autonomía con respecto a los mismos para funcionar con independencia”; “Pongamos que el rectorado funciona como debe y que hay un vicerrectorado del tema que tiene potestad para hacer propuestas de suficiente independencia y autonomía como para no ser un aparato propagandístico”. No obstante, en esta propuesta se da una desviación superior al 20% (1,633), porque dos de los encuestados le dan una valoración de 1 punto, estando totalmente en contra.

**Condicionantes para una comunicación participativa.** La encuesta del panel se cierra lanzando a los expertos y expertas, la siguiente pregunta: “¿Cómo pueden ser impulsados procesos de comunicación participativa en la universidad?”

Aunque no se llega al consenso por la dispersión en las respuestas, la tendencia parece ser clara. El 70% de los y las panelistas (6 votos a favor de la puntuación 5 y 1 a favor de la 4) estima que “sin cambiar la propia estructura y organización universitaria no es posible llevar a cabo una gestión participativa de la comunicación”. Los argumentos que proporcionan se pueden resumir en el siguiente: “No es posible que la comunicación se gestione de forma democrática y participativa si el resto de organismos no funcionan por el mismo principio. De lo contrario, la comunicación puede ser utilizada más como un arma para evidenciar las diferencias y problemas que como un medio para el diálogo”. Hay un experto que está en contra de la afirmación, al otorgarle 2 puntos, y dos que no se posicionan y la votan con un 3; uno de ellos comenta al respecto: “La cuestión de la participación de toda la comunidad universitaria no es una cuestión de voluntad o desidia sino de que exista la disposición a escuchar y dar voz a los colectivos más desfavorecidos, por ejemplo, en la docencia. El problema es que, en efecto, si la comunicación está en manos de la jerarquía institucional es difícil que exista esa disposición”.

El siguiente enunciado no causa discusión: “para que la comunicación se construya colectivamente es necesario el convencimiento, el compromiso y la implicación del equipo de gobierno”. El 100% de los y las encuestadas lo suscribe.

Para que puedan ser impulsados procesos de comunicación participativa en la universidad, la comunicación participativa “debe considerarse un eje clave de la estrategia y la gestión universitaria”, según el 90% de los y las encuestadas, que manifiestan, con una puntuación media de 4,7 puntos, que para ello “deben establecerse objetivos específicos y mecanismos que garanticen la participación”.

Conforme al 90% de expertos (6 votan 5; 3 votan 4 y 1 vota 3) “una de las primeras tareas a acometer por el órgano responsable de la comunicación institucional a la hora de poner en marcha procesos de comunicación participativa en la universidad es sensibilizar a la comunidad universitaria sobre rol de la comunicación en la gestión de la organización”, es decir, es necesario que la comunidad universitaria conozca las ventajas que puede reportar la comunicación participativa y comprenda el compromiso y la implicación que requiere el proceso por parte todos y todas. Además, para llevarlo a la práctica “se debe otorgar protagonismo real a los diferentes agentes de interés de la universidad” e “implementar soportes y canales de comunicación menos instrumentales, más abiertos al diálogo y al intercambio”. Las puntuación han sido en ambos casos ha basculado entre los 5 (7 votos) y los 4 puntos (3 votos).

### **Apuntes para una Comunicación más Democrática y Participativa en la Universidad Pública**

A partir del debate y las aportaciones de los expertos y expertas, en este apartado reflexionamos sobre posibles líneas estratégicas para el desarrollo de un modelo de intervención y práctica comunicativa participativa en la universidad pública española. Más allá de su carácter concreto y específico, lo que pretendemos es abrir el debate, ser un punto de partida o hacer un llamamiento para sentarnos a compartir y dilucidar modelos de intervención y prácticas comunicativas participativas que desafíen los imaginarios hegemónicos y nos empoderen para crear códigos propios alejados de la lógica comunicativa dominante en las universidades públicas.

Esta revisión de la comunicación institucional universitaria desde la perspectiva de la comunicación participativa hace ver que el principal problema de la comunicación de las universidades públicas reside en su carácter unidireccional, vertical e instrumental, que se traduce en una escasa o nula capacidad para involucrar y cohesionar a la comunidad universitaria en torno al proyecto universitario, olvidando habitualmente al resto de los actores sociales de la comunidad en la que se inserta la propia universidad. Atendiendo a los comentarios de los expertos y expertas, la comunicación está en manos de la jerarquía universitaria y se gestiona como una marca corporativa, por lo que no representa los intereses de la comunidad universitaria ni de la sociedad, sin atender tampoco al perfil público de la institución. Al contrario, la comunicación institucional de las universidades públicas debería priorizar la participación de todos sus agentes internos así como fomentar el diálogo con los agentes externos que la conforman, además de solventar los grandes déficits que tiene en relación a la comunicación de las actividades que realiza (investigación, docencia, transferencia, extensión universitaria, etc.), apostando por la democratización de la ciencia y permitiendo un mayor conocimiento de la institución y de su valor social, haciéndolos más accesibles. Lo que repercutiría en un mayor apoyo y defensa de la universidad pública y sentaría las bases para que, a su vez, se tejan redes de confianza y puedan desarrollarse procesos comunicativos constituyentes de una universidad pública más abierta, inclusiva y con capacidad de incidencia en su entorno social más inmediato.

Esto se traduciría en una reformulación de los objetivos y la estrategia de la comunicación de la universidad pública, conformándose la participación como el pilar fundamental sobre el que pivotaría la comunicación institucional universitaria. De este modo, los y las que hasta ahora han actuado como públicos de la comunicación universitaria pasarían a ser sujetos protagonistas de la misma, al concebirse la comunicación institucional como un proceso participativo construido colectivamente junto a la ciudadanía y en el que la comunidad universitaria actuaría como actor principal, ejerciendo un rol activo en su planificación estratégica, más allá de la ejecución de acciones comunicativas concretas.

La puesta en marcha de una experiencia de comunicación participativa en la universidad pública, como factor clave en la estrategia y gestión universitaria, parece exigir como condición previa el convencimiento, la implicación y el compromiso del gobierno universitario. El proceso puede ponerse en marcha, no cabe duda, como iniciativa propia de la comunidad universitaria o de grupos y colectivos concretos, movilizándose para conseguir la voluntad política del equipo de gobierno universitario de turno, o bien, directamente como una apuesta del equipo de gobierno, que buscaría activar al tejido social universitario y extrauniversitario en ese sentido. Lo que exigiría un primer debate en torno a dos cuestiones fundamentales: ¿qué cambios permite la estructura y cultura de la organización y cuáles son necesarios para el inicio del proceso?; ¿qué tipo de procesos de información, difusión y activación se requieren para dar a conocer e implementar este nuevo modelo de comunicación y cómo se pueden realizar? Un debate de partida, o quizás deberíamos estar hablando de diagnóstico<sup>7</sup> de situación, fundamental, ya que abrir un proceso hacia el cambio de modelo comunicativo universitario participativo supondría que la dirección de la comunicación universitaria no dependiera directa y exclusivamente del equipo de gobierno y conllevaría que se estableciesen procedimientos y mecanismos que garanticen la transversalidad de la comunicación así como la participación y corresponsabilidad de los diferentes grupos extra e intrauniversitarios, incluidos aquellos con menos representación, en el diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación de la comunicación institucional. Sea como fuere, es imprescindible abrir el debate en torno a la cultura democrática en la Universidad Pública, el rol central de la comunicación en el desarrollo y fortalecimiento de dicha cultura, y crear el clima cultural y social necesario para que ese debate adquiera sentido, arraigue y pueda dar su fruto. Precisamente este artículo, muy modestamente, aspira a ser un catalizador de tal proceso de puesta en común de voluntades, opiniones y sensibilidades para el análisis y la reflexión al respecto.

Sin obviar el resto de factores que se han señalado y que sin duda alguna son los determinan que no se haya implementado un modelo de comunicación participativa en la universidad pública, destacamos la necesidad de que entre las primeras tareas a acometer esté prevista la sensibilización de la comunidad universitaria, para que comprenda el cambio que supone el proceso, la corresponsabilidad que este requiere y las ventajas individuales y colectivas que puede reportar. Así pues, sería *conditio sine qua non* la formación en cultura democrática y comunicación participativas<sup>8</sup> de los agentes internos universitarios; en primer lugar, del equipo de gobierno, del máximo representante de la comunicación universitaria y de los y las integrantes del departamento o instancia que se encargue de coordinar la comunicación universitaria. Se podría, por tanto, impulsar la creación de una red formativa de agentes<sup>9</sup> para capacitar en la lógica de los procesos de comunicación participativa y sus implicaciones de forma que se sepa implementar adecuadamente.

<sup>7</sup> Nos referimos, claro está, a diagnósticos colectivos y participativos.

<sup>8</sup> Nos referimos a talleres o jornadas de cultura participativa: uso de herramientas colaborativas, toma de decisiones en equipo, talleres de creatividad y acción conjunta, etc.

<sup>9</sup> Que podría constituirse de manera mixta, con agentes externos e internos, para impulsar y acompañar el proceso en sus primeros pasos.



Dando a estos primeros pasos la difusión imprescindible para ir creando un clima de confianza necesario. Resulta obvio pensar que podrían aprovecharse las posibilidades que ofrecen las plataformas digitales para crear espacios de trabajo colaborativo.

No cabe duda que una cuestión estratégica fundamental es generar confianza en el proceso poniendo en marcha mecanismos que sean capaces de garantizar la presencia activa y protagonista de la comunidad y de los agentes sociales implicados, en términos de diversidad y vinculación, en los nuevos procesos comunicativos. Esto puede traducirse en prácticas comunicativas, adaptando las propuestas de Helena Casanova y Jesús Hernández (2014), de corresponsabilidad y codecisión, de cocreación y, por último, de cogestión. Respecto a esto, podrían convocarse elecciones democráticas para la designación de enlaces de comunicación en las diferentes instancias y ámbitos universitarios, de forma que se amplíe la transversalidad de la comunicación; o podríamos hablar de la creación de órganos de representación con responsabilidades, en colaboración con equipos técnicos y políticos, en las decisiones estratégicas de la comunicación: temas; objetivos; dinámicas; etc., en el seguimiento de los procesos, en la evaluación de los procesos y como garantes, planificadores y dinamizadores de la participación. Una línea de trabajo en este sentido podría ser el lanzamiento periódico de convocatorias abiertas a la comunidad universitaria y a la ciudadanía para la presentación y evaluación de proyectos de comunicación participativa y grupos de trabajo, similar a ciertas dinámicas de trabajo desarrollados en Medialab Prado<sup>10</sup>.

Asimismo, la comunicación participativa ha de entenderse también como un proceso para la transparencia, que se puede lograr creando espacios para la rendición de cuentas. Hablamos, por tanto, de un mix de comunicación que implica procesos de comunicación interpersonal en esos espacios así como procesos previos y posteriores de difusión.

En este sentido, otra clave fundamental para la transparencia y la rendición de cuentas podría ser la creación de un observatorio permanente de control y seguimiento de la comunicación donde estén representados democráticamente todos los colectivos universitarios. Habría que garantizar su independencia así como la renovación de sus miembros (cada curso académico o cada dos) y su función podría ser la de hacer un seguimiento de los procesos de comunicación participativa, siendo su tarea principal la elaboración y presentación de informes públicos y accesibles del estado de comunicación universitaria. La creación de un observatorio web sería fundamental para la publicación y accesibilidad de estos informes y para abrir foros de debate públicos sobre procesos de mejora.

Por último, sobre el propio departamento o servicio de comunicación, y reflexionando desde una concepción democrática y participativa de la comunicación universitaria, estaríamos hablando de un órgano encargado de coordinar la comunicación, más que de gestionarla, porque su principal cometido pasaría a ser el de ejercer de dinamizador y coordinador de procesos y espacios de diálogo y participación y por tanto, el rol que ejercerían sus integrantes sería el de mediadores culturales, porque no se trata que desde este órgano se monopolicen las relaciones con los diferentes agentes. De forma concreta, podríamos definirlo como un espacio permanente de información, formación y escucha, desde el que se promueve el contacto, el encuentro y la cooperación entre los diferentes agentes sociales que conforman, desde dentro y desde fuera, la universidad.

Entre sus tareas estarían la coordinación y la moderación de canales y herramientas de comunicación abiertas, inclusivas y horizontales, además de la creación y difusión de contenidos accesibles y de interés, relacionados con la actividad que (se) genera en la universidad. No obstante, no bastaría con estas acciones si estamos hablando de transversalidad y corresponsabilidad de la comunicación; entre sus principales funciones podrían consignarse las siguientes:

<sup>10</sup> <https://www.medialab-prado.es/medialab>

- Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre el rol de la comunicación en la institución.
- Identificar las competencias y necesidades de los diferentes colectivos para contribuir a su implicación en la comunicación.
- Canalizar, evaluar y apoyar proyectos y acciones de comunicación de los miembros universitarios.
- Impulsar, facilitar y dinamizar el desarrollo de procesos culturales, canales de encuentro, iniciativas comunicativas participativas y creación de redes, para que tanto la comunidad universitaria como los agentes sociales externos puedan dialogar, intervenir e identificar nexos comunes que los mueva a la acción.
- Asesorar, apoyar y coordinar, en colaboración con los órganos de representantes de la comunidad universitaria y de la ciudadanía, a las diferentes comisiones, así como a los enlaces de comunicación y a los grupos de trabajo.

## Referencias

- Allegretti, G., García-Leiva, P., & Paño-Yáñez, P. (2011). *Viajando por los presupuestos participativos: buenas prácticas, obstáculos y aprendizajes*. Málaga: Centro de Ediciones de la Diputación de Málaga (CEDMA).
- Barranquero-Carretero, A. (en prensa). ¿A qué nos referimos cuando de comunicación, ciudadanía y cambio social? En A. I. Arévalo Salinas, G. Vilar Sastre & M. García López (Eds.). *Comunicación y cambio social*. Valencia: Tirant lo Blanc.
- Beltrán Salmón, L. R. (2016). *Adiós a Aristóteles: la comunicación horizontal*. ALAIC, Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, 12(23), 136-158. Recuperado de <https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/749/396>
- Benavides-Delgado, J. (1997). *Lenguaje publicitario. Hacia un estudio del lenguaje en los medios*. Síntesis: Madrid.
- Benavides-Delgado, J. (2010). Qué pasa en España con las marcas y la publicidad en el ámbito de la comunicación institucional. *Icono 14. Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, 8(2), 72-89. <http://dx.doi.org/10.7195/ri14.v8i2.247>
- Caro-Lamela, A. (2008). La publicidad como dispositivo operacional. Pensar la publicidad. *Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 2(2), 81-106. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU0808220081A/15434>
- Carrillo-Durán, M. V., Castillo-Díaz, A., & Blanco-Sánchez, T. (2013). La transmisión de marca de las universidades españolas en sus portales webs. *Historia y Comunicación Social*, 18(número especial octubre), 195-205. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.43959](http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43959)
- Casanova, H., & Hernández, J. (2014). *Public space acupuncture. Strategies and interventions for activating city life*. New York: Actar Publishers.
- Clark, M., Fine, M. B., & Scheuer, C. L. (2017). Relationship quality in higher education marketing: The role of social media engagement. *Journal of Marketing for Higher Education*, 27(1), 40-58. <https://doi.org/10.1080/08841241.2016.1269036>
- Chapleo, Ch. (2010). What defines “successful” university brands? *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 169-183. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/09513551011022519>
- Chomsky, N. (2014, 2 de marzo). Sobre el trabajo académico, el asalto neoliberal a las universidades y cómo debería ser la educación superior. *Sin permiso*. Recuperado de <http://www.sinpermiso.info/textos/sobre-el-trabajo-acadmico-el-asalto-neoliberal-a-las-universidades-y-cmo-debera-ser-la-educacin>

- De-Aguilera-Moyano, M., Farias-Battle, P., & Baraybar-Fernández, A. (2010). La comunicación universitaria: modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. *Revista ICONO 14*, 2(8), 90-124. <http://dx.doi.org/10.7195/ri14.v8i2.248>
- De-Sousa-Santos, B. (2005). *La Universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipatoria de la Universidad*. México: UNAM.
- Del-Valle-Rojas, C. (2007). Comunicación participativa: Aproximaciones desde América Latina. *Redes.com*, 4, 113-130. Recuperado de <http://revista-redes.hospedagemdesites.ws/index.php/revista-redes/article/viewFile/121/113>
- Debray, R. (1995). *El estado seductor. Las revoluciones mediológicas del poder*. Buenos Aires: Manantial.
- Díaz-Bordenave, J. (1989). La sociedad participativa. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 32, 18-27.
- Díez, E., Guamán, A., Jorge, A., & Ferrer, J. (2014). *Qué hacemos con la universidad*. Madrid: Akal.
- Durán-Mañes, Á. (2005). *Nuevas tendencias en la comunicación corporativa: Aplicación de un modelo de corporate universitario* (Tesis Doctoral). Castellón: Universitat Jaume I.
- Freire, P. (2002). *Pedagogía del oprimido* (16ª ed.). Madrid: Siglo XXI.
- García-García, M. (2018). Universidad y medios sociales. Gestión de la comunicación en la universidad española. *Revista Prisma Social*, 22, 20-36. Recuperado de <http://revistaprismasocial.es/article/view/2535>
- García-López, M. (2007). Publicidad institucional. Una necesaria reflexión a contracorriente. *Redes.com. Revista de Estudios para el Desarrollo Social de la Comunicación*, 4, 291-306. <http://dx.doi.org/10.15213/redes.n4.p>
- García-Puchades, W., & Miquel, M. (2016). *La cultura de lo común. Prácticas colectivas del siglo XXI*. Valencia: Universitat Politècnica de València.
- Gumucio-Dragón, A. (2011). Comunicación para el cambio social: Clave del desarrollo participativo. *Signo y Pensamiento*, XXX (58), pp. 26-39.
- Habermas, J. (1981). *Historia y crítica de la opinión pública*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Hammond, K., Harmon, H., & Webster, R. (2007). University performance and strategic marketing: An extended study. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 436-459. <http://dx.doi.org/10.1108/09513550610669176>
- Hamecker, M., & Bartolomé, J. (2015). *Planificando desde abajo. Una propuesta de planificación participativa descentralizada*. Barcelona: El Viejo Topo.
- Hatzfeld, H. (2007). De la autogestión a la democracia participativa: Bifurcaciones y reformulaciones. *Archipiélago: Cuadernos de Crítica de la Cultura*, 77-78, 172-179.
- Hemsley-Brown, J. V., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316-338. <https://doi.org/10.1108/09513550610669176>
- Ibáñez, J. (1996). Perspectivas de la investigación social: El diseño de las tres perspectivas. En M. García Ferrando, J. Ibáñez, & F. Alvira (Comp.). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza.
- Jurado-Rodas, B. (2016). *Comunicación institucional y política en las administraciones locales*. (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla.
- Kaplún, M. (1998). *Una pedagogía de la comunicación*. Madrid: Ediciones de la Torre.
- Kolster, T. (2012). *Goodvertising. Creative advertising that cares*. London: Thames and Hudson.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel.
- León, J. C. (2014). *Change marketers. La empresa como agente de cambio*. Madrid: El Viso Media y Madrid School of Marketing.
- León, O. (2013). *Democratizar la palabra. Movimientos convergentes en comunicación*. Quito: ALAI.

- Losada-Díaz, J. C. (2002). *Prensa e imagen corporativa en la Universidad*. Murcia: Universidad Católica San Antonio de Murcia.
- Losada-Díaz, J. C. (2010). La comunicación en la construcción de marcas universitarias. En J. C. Losada Díaz (Coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- MacBride, S., et al. (1980). *Un solo mundo, voces múltiples*. Madrid: Paideia.
- Marchena-Navarro, J. (1990). El método Delphi. *Documentación Administrativa*, 223, 17-49. <http://dx.doi.org/10.24965/da.v0i223.5195>
- Marinas, J. M. (1994). Objeto, signo, sujeto: Transformaciones en la cultura del consumo. En J. Benavides-Delgado (Coord.), *Crisis de la publicidad*. Madrid: Edipo.
- Martínez-Piñeiro, E. (2003). La técnica Delphi como estrategia de consulta a los implicados en la evaluación de programas. *Revista de Investigación Educativa*, 21(2), 449-463. Recuperado de <http://revistas.um.es/rie/article/view/99311>
- Martínez-Usarralde, M. J., Lloret-Catalá, C., & Mas-Gil, S. (2017). Responsabilidad Social Universitaria (RSU): Principios para una universidad sostenible, cooperativa y democrática desde el diagnóstico participativo de su alumnado. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(75). <http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/2769>
- Miguel-de-Bustos, J. C. (2007). *Comunicación sostenible y desarrollo humano en la sociedad de la información*. Madrid: AECI.
- Montenegro-Martínez, M., & Pujol-Tarrès, J. (2013). La fábrica de conocimientos: in/corporación del capitalismo cognitivo en el contexto universitario. *Athenea Digital*, 13(1), 139-154. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/athenead/v13n1.1031>
- Moogan, Y. J. (2011). Can a higher education institution's marketing strategy improve the student-institution match? *International Journal of Educational Management*, 25(6), 570-589. <https://doi.org/10.1108/09513541111159068>
- Morris, N. (2005). The diffusion and participatory models: a comparative analysis. En O. Hemer & T. Tufte (Eds.) (2005). *Media & global change: Rethinking communication for development* (pp. 123-144). Buenos Aires: CLACSO.
- Nguyen, B., Melewar, T. C., & Hemsley-Brown, J. (Eds.) (2019). *Strategic brand management in higher education*. London: Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9780429029301>
- Peña, P., Pacheco, M., & Martínez, E. (Eds.) (2012). *Comunicación institucional y política*. Madrid: Fragua.
- Plewa, C., Ho, J., Conduit, J., & Karpen, I. O. (2016). Reputation in higher education: A fuzzy set analysis of resource configurations. *Journal of Business Research*, 69(8), 3087-3095. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.024>
- Sanders, K., & Canel, M. J. (2013). En busca de un modelo para el estudio de la comunicación de las instituciones. En E. Gutiérrez-García & T. La Porte (Eds.), *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones* (pp. 29-51). Barcelona: Editorial UOC.
- Servaes, J., Jacobson, T. L., & White, S. A. (2002). *Participatory communication for social change*. New Delhi: Sage Publications.
- Sierra-Caballero, F. (2009). Comunicación y desarrollo en la era imperial. Imaginar otra comunicación posible. En A. Jorge & M. García (Coords.), *Comunicación y poder. Reflexionando para el cambio social* (pp. 229-242). Málaga: Servicio de Publicaciones de la Fundación Unicaja.
- Simancas-González, E., & García-López, M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *El Profesional de la Información*, 26(4), 735-744. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>

- Simancas-González, E., & García-López, M. (2016). Historia de un secuestro: De la Iglesia a la Marca. Evolución histórica de la universidad en España. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 133, 173-190. Recuperado de <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i133.2953>
- Sotelo-Enríquez, C. (2008). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Thompson, J. B. (2003). *Los media y la modernidad. Una teoría de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Tufte, T., & Mefalopulos, P. (2009). *Participatory Communication. A practical guide*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Uhl, N. P. (1991). Delphi technique. In A. Lewy (Ed.), *The international encyclopedia of curriculum* (pp. 453-454). Beverly Hills, CA.: Sage.
- UNESCO. (2009). *La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. [Comunicado final]. En Conferencia Mundial de la Educación Superior. París: UNESCO.
- Vila, E. S. (2012). Ciudadanía, equidad e innovación: reflexiones sobre la política de responsabilidad social de las universidades. *Innovación Educativa*, 12(59), 61-85. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-26732012000200006&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-26732012000200006&script=sci_abstract)
- Villafañe-Gallego, J. J. (2004). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

## Sobre los Autores

**Esther Simancas González**

Universidad de Cádiz

[esther.simancas@uca.es](mailto:esther.simancas@uca.es)

Doctora en Comunicación Audiovisual y Publicidad y licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Málaga. Ayudante Doctora del departamento de Marketing y Comunicación de la Universidad de Cádiz. Coordinadora del Máster en Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación de la Universidad de Cádiz. Miembro del Grupo de Investigación Profesorado, Comunicación e Investigación Educativa (HUM619).

<https://orcid.org/0000-0003-0747-8210>

**Marcial García López**

Universidad de Málaga

[marcial@uma.es](mailto:marcial@uma.es)

Doctor en Ciencias de la Información y licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid. Profesor titular de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga. Coordinador del Proyecto Comsolidar: Comunicación Solidaria. Miembro del Grupo de Investigación Profesorado, Comunicación e Investigación Educativa (HUM619).

<https://orcid.org/0000-0002-1668-3526>

---

## archivos analíticos de políticas educativas

Volumen 27 Número 144

11 de noviembre 2019

ISSN 1068-2341

---



Los/as lectores/as pueden copiar, mostrar, distribuir, y adaptar este artículo, siempre y cuando se de crédito y atribución al autor/es y a Archivos Analíticos de Políticas Educativas, los cambios se identifican y la misma licencia se aplica al trabajo derivada. Más detalles de la licencia de Creative Commons se encuentran en <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/>. Cualquier otro uso debe ser aprobado en conjunto por el autor/es, o AAPE/EPAA. La sección en español para Sud América de AAPE/EPAA es publicada por el *Mary Lou Fulton Teachers College, Arizona State University* y la *Universidad de San Andrés* de Argentina. Los artículos que aparecen en AAPE son indexados en CIRC (Clasificación Integrada de Revistas Científicas, España) DIALNET (España), [Directory of Open Access Journals](#), EBSCO Education Research Complete, ERIC, Education Full Text (H.W. Wilson), PubMed, QUALIS A1 (Brazil), Redalyc, SCImago Journal Rank, SCOPUS, Socolar (China).

Por errores y sugerencias contacte a [Fischman@asu.edu](mailto:Fischman@asu.edu)

**Síganos en EPAA's Facebook comunidad** at <https://www.facebook.com/EPAAAPE> y en **Twitter feed** @epaa\_aape.

## archivos analíticos de políticas educativas consejo editorial

Editor Consultor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Editores Asociados: **Felicitas Acosta** (Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina), **Armando Alcántara Santuario** (Universidad Nacional Autónoma de México), **Ignacio Barrenechea**, **Jason Beech** (Universidad de San Andrés), **Angelica Buendia**, (Metropolitan Autonomous University), **Alejandra Falabella** (Universidad Alberto Hurtado, Chile), **Veronica Gottau** (Universidad Torcuato Di Tella), **Antonio Luzon**, (Universidad de Granada), **José Luis Ramírez**, (Universidad de Sonora), **Paula Razquin**, **Axel Rivas** (Universidad de San Andrés), **María Veronica Santelices** (Pontificia Universidad Católica de Chile), **María Alejandra Tejada-Gómez** (Pontificia Universidad Javeriana, Colombia)

**Claudio Almonacid**  
Universidad Metropolitana de  
Ciencias de la Educación, Chile

**Miguel Ángel Arias Ortega**  
Universidad Autónoma de la  
Ciudad de México

**Xavier Besalú Costa**  
Universitat de Girona, España

**Xavier Bonal Sarro** Universidad  
Autónoma de Barcelona, España

**Antonio Bolívar Boitia**  
Universidad de Granada, España

**José Joaquín Brunner** Universidad  
Diego Portales, Chile

**Damián Canales Sánchez**  
Instituto Nacional para la  
Evaluación de la Educación,  
México

**Gabriela de la Cruz Flores**  
Universidad Nacional Autónoma de  
México

**Marco Antonio Delgado Fuentes**  
Universidad Iberoamericana,  
México

**Inés Dussel**, DIE-CINVESTAV,  
México

**Pedro Flores Crespo** Universidad  
Iberoamericana, México

**Ana María García de Fanelli**  
Centro de Estudios de Estado y  
Sociedad (CEDES) CONICET,  
Argentina

**Juan Carlos González Faraco**  
Universidad de Huelva, España

**María Clemente Linuesa**  
Universidad de Salamanca, España

**Jaume Martínez Bonafé**  
Universitat de València, España

**Alejandro Márquez Jiménez**  
Instituto de Investigaciones sobre la  
Universidad y la Educación,  
UNAM, México

**María Guadalupe Olivier Tellez**,  
Universidad Pedagógica Nacional,  
México

**Miguel Pereyra** Universidad de  
Granada, España

**Mónica Pini** Universidad Nacional  
de San Martín, Argentina

**Omar Orlando Pulido Chaves**  
Instituto para la Investigación  
Educativa y el Desarrollo  
Pedagógico (IDEP)

**José Ignacio Rivas Flores**  
Universidad de Málaga, España

**Miriam Rodríguez Vargas**  
Universidad Autónoma de  
Tamaulipas, México

**José Gregorio Rodríguez**  
Universidad Nacional de Colombia,  
Colombia

**Mario Rueda Beltrán** Instituto de  
Investigaciones sobre la Universidad  
y la Educación, UNAM, México

**José Luis San Fabián Maroto**  
Universidad de Oviedo,  
España

**Jurjo Torres Santomé**, Universidad  
de la Coruña, España

**Yengny Marisol Silva Laya**  
Universidad Iberoamericana,  
México

**Ernesto Treviño Ronzón**  
Universidad Veracruzana, México

**Ernesto Treviño Villarreal**  
Universidad Diego Portales  
Santiago, Chile

**Antoni Verger Planells**  
Universidad Autónoma de  
Barcelona, España

**Catalina Wainerman**  
Universidad de San Andrés,  
Argentina

**Juan Carlos Yáñez Velazco**  
Universidad de Colima, México

## education policy analysis archives editorial board

**Lead Editor: Audrey Amrein-Beardsley**

Editor Consultant: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Associate Editors: **Melanie Bertrand, David Carlson, Lauren Harris, Eugene Judson, Daniel Mirka Koro-Ljungberg, Daniel Liou, Scott Marley, Molly Ott, Iveta Silova** (Arizona State University)

**Cristina Alfaro**

San Diego State University

**Gary Anderson**

New York University

**Michael W. Apple**

University of Wisconsin, Madison

**Jeff Bale**

University of Toronto, Canada

**Aaron Bevanot** SUNY Albany

**David C. Berliner**

Arizona State University

**Henry Braun** Boston College

**Casey Cobb**

University of Connecticut

**Arnold Danzig**

San Jose State University

**Linda Darling-Hammond**

Stanford University

**Elizabeth H. DeBray**

University of Georgia

**David E. DeMatthews**

University of Texas at Austin

**Chad d'Entremont** Rennie Center

for Education Research & Policy

**John Diamond**

University of Wisconsin, Madison

**Matthew Di Carlo**

Albert Shanker Institute

**Sherman Dorn**

Arizona State University

**Michael J. Dumas**

University of California, Berkeley

**Kathy Escamilla**

University of Colorado, Boulder

**Yariv Feniger** Ben-Gurion

University of the Negev

**Melissa Lynn Freeman**

Adams State College

**Rachael Gabriel**

University of Connecticut

**Amy Garrett Dikkers** University  
of North Carolina, Wilmington

**Gene V Glass**

Arizona State University

**Ronald Glass** University of

California, Santa Cruz

**Jacob P. K. Gross**

University of Louisville

**Eric M. Haas** WestEd

**Julian Vasquez Heilig** California  
State University, Sacramento

**Kimberly Kappler Hewitt**

University of North Carolina

Greensboro

**Aimee Howley** Ohio University

**Steve Klees** University of Maryland

**Jackyung Lee** SUNY Buffalo

**Jessica Nina Lester**

Indiana University

**Amanda E. Lewis** University of

Illinois, Chicago

**Chad R. Lochmiller** Indiana

University

**Christopher Lubienski** Indiana

University

**Sarah Lubienski** Indiana University

**William J. Mathis**

University of Colorado, Boulder

**Michele S. Moses**

University of Colorado, Boulder

**Julianne Moss**

Deakin University, Australia

**Sharon Nichols**

University of Texas, San Antonio

**Eric Parsons**

University of Missouri-Columbia

**Amanda U. Potterton**

University of Kentucky

**Susan L. Robertson**

Bristol University

**Gloria M. Rodriguez**

University of California, Davis

**R. Anthony Rolle**

University of Houston

**A. G. Rud**

Washington State University

**Patricia Sánchez** University of  
University of Texas, San Antonio

**Janelle Scott** University of

California, Berkeley

**Jack Schneider** University of

Massachusetts Lowell

**Noah Sobe** Loyola University

**Nelly P. Stromquist**

University of Maryland

**Benjamin Superfine**

University of Illinois, Chicago

**Adai Tefera**

Virginia Commonwealth University

**A. Chris Torres**

Michigan State University

**Tina Trujillo**

University of California, Berkeley

**Federico R. Waitoller**

University of Illinois, Chicago

**Larisa Warhol**

University of Connecticut

**John Weathers** University of

Colorado, Colorado Springs

**Kevin Welner**

University of Colorado, Boulder

**Terrence G. Wiley**

Center for Applied Linguistics

**John Willinsky**

Stanford University

**Jennifer R. Wolgemuth**

University of South Florida

**Kyo Yamashiro**

Claremont Graduate University

**Miri Yemini**

Tel Aviv University, Israel



## arquivos analíticos de políticas educativas conselho editorial

Editor Consultor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Editoras Associadas: **Kaizo Iwakami Beltrao**, (Brazilian School of Public and Private Management - EBAPE/FGV, Brazil), **Geovana Mendonça Lunardi Mendes** (Universidade do Estado de Santa Catarina), **Gilberto José Miranda**, (Universidade Federal de Uberlândia, Brazil), **Marcia Pletsch**, **Sandra Regina Sales** (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro)

**Almerindo Afonso**  
Universidade do Minho  
Portugal

**Alexandre Fernandez Vaz**  
Universidade Federal de Santa  
Catarina, Brasil

**José Augusto Pacheco**  
Universidade do Minho, Portugal

**Rosanna Maria Barros Sá**  
Universidade do Algarve  
Portugal

**Regina Célia Linhares Hostins**  
Universidade do Vale do Itajaí,  
Brasil

**Jane Paiva**  
Universidade do Estado do Rio de  
Janeiro, Brasil

**Maria Helena Bonilla**  
Universidade Federal da Bahia  
Brasil

**Alfredo Macedo Gomes**  
Universidade Federal de Pernambuco  
Brasil

**Paulo Alberto Santos Vieira**  
Universidade do Estado de Mato  
Grosso, Brasil

**Rosa Maria Bueno Fischer**  
Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul, Brasil

**Jefferson Mainardes**  
Universidade Estadual de Ponta  
Grossa, Brasil

**Fabiany de Cássia Tavares Silva**  
Universidade Federal do Mato  
Grosso do Sul, Brasil

**Alice Casimiro Lopes**  
Universidade do Estado do Rio de  
Janeiro, Brasil

**Jader Janer Moreira Lopes**  
Universidade Federal Fluminense e  
Universidade Federal de Juiz de Fora,  
Brasil

**António Teodoro**  
Universidade Lusófona  
Portugal

**Suzana Feldens Schwertner**  
Centro Universitário Univates  
Brasil

**Debora Nunes**  
Universidade Federal do Rio Grande  
do Norte, Brasil

**Lílian do Valle**  
Universidade do Estado do Rio de  
Janeiro, Brasil

**Flávia Miller Naethe Motta**  
Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro, Brasil

**Alda Junqueira Marin**  
Pontifícia Universidade Católica de  
São Paulo, Brasil

**Alfredo Veiga-Neto**  
Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, Brasil

**Dalila Andrade Oliveira**  
Universidade Federal de Minas  
Gerais, Brasil